

Les critères de recrutement d'un manager

Il est important de poser les mêmes questions à chaque candidat au cours des différents entretiens. Pensez à bien conclure par les questions de « déminage ».

Nous vous préconisons de choisir deux à trois questions par critère à l'avance et pendant l'entretien, de creuser pour recueillir des informations factuelles qui facilitent l'aide à la décision.

Selon le nombre d'entretiens, vous allez renouveler les questions pour investiguer davantage ses capacités managériales.

Le savoir-faire

1. Capacité à animer

En termes d'animation d'équipe :

- Comment managez-vous votre équipe ?
- Quel style de management privilégiez-vous (directif, persuasif, participatif, délégatif) ?
- Comment animez-vous vos réunions de travail ?

En termes de performance, de résultats :

- Quelle est l'importance de votre management sur les résultats ? Pour atteindre les objectifs ?
- Comment instituez-vous un management de qualité ?
- Que faites-vous pour accroître les moyens nécessaires à la réussite des missions de votre équipe ?

En termes de motivation, cohésion d'équipe :

- Que faites-vous pour motiver votre équipe ?
- Comment assurez-vous la cohésion/l'implication des membres de l'équipe ?
- Comment valorisez-vous les efforts et progrès de vos collaborateurs ?
- Comment repérez-vous les forces et les faiblesses de vos collaborateurs ?
- Comment aidez-vous les membres les plus faibles de votre équipe ?

En termes de difficultés rencontrées :

- Quelles sont les principales problématiques rencontrées dans vos fonctions d'encadrement ?
- Parlez-moi de la personne la plus difficile que vous ayez dû manager.
- Comment gérez-vous les conflits ? Comment les résolvez-vous ?
- Comment gérez-vous les situations de crise ?
- Dans quelles situations devez-vous convaincre plus que d'habitude ?

2. Capacité à communiquer

- Comment communiquez-vous avec votre équipe ? Que communiquez-vous ?
- Comment vous comportez-vous avec votre équipe ?
- Comment briefez-vous l'équipe ?

L'étape 24 : « Déceler le potentiel d'intelligence émotionnelle » aborde également l'intelligence relationnelle et vous guidera dans les questions à poser pour diagnostiquer la capacité relationnelle du candidat.

3. Capacité à décider

En termes de type de décisions :

- Quel type de décisions prenez-vous ?
- Quelle est votre contribution la plus importante de ces trois dernières années ? Et dans vos postes précédents ?
- Quel est votre processus actuel dans la prise d'une décision ?
- Quelles sont vos limites de prise de décision ?

En termes de décisions difficiles :

- Souvenez-vous d'une situation dans laquelle vous aviez pris une mauvaise décision ? Comment avez-vous géré l'événement ?
- Quelle est la décision la plus difficile que vous avez eue à prendre ? Développez.
- De quelle manière évaluez-vous les risques avant une prise de décisions ?
- Comment gérer vous les situations d'urgence ?
- Que faites-vous pour relier éthique et décision ?

En termes de participation à la prise de décision :

- Pour quel type de décisions, concertez-vous votre équipe ?

En termes de décision sur le plan humain :

- Parmi les personnes qui vous sont rattachées, quelles sont celles que vous avez recrutées, promues, ou fait partir ?
- Avez-vous déjà promu/licencié quelqu'un ? Pourquoi ?

4. Capacité à déléguer/contrôler

En termes de confiance :

- Comment basez-vous votre confiance auprès de vos collaborateurs ?

En termes de délégation :

- Quand délégez-vous ?
- Quelles tâches délégez-vous ? Pour quelles raisons ?
- Quelles responsabilités délégez-vous ?
- Que faites-vous pour favoriser les prises d'initiatives ?
- Décrivez-moi une situation où vous avez délégué avec succès ?
- Décrivez-moi une situation où la délégation a été un « échec » ? Comment avez-vous géré la situation ?

En termes de contrôle :

- Qu'est-ce que votre équipe ne peut pas décider ou faire sans vous avoir préalablement averti ?
- Qu'autorisez-vous à votre équipe ?
- Quels types d'informations devez-vous contrôler ?
- De quelle manière contrôlez-vous l'exercice des activités de l'équipe ?

5. Capacité à s'organiser

- Comment organisez-vous le travail de votre équipe ?
- Comment fixez-vous vos priorités ?
- Quelles sont les règles de fonctionnement que vous avez définies ?
- Quel est mode d'organisation du travail en groupe adoptez-vous ? La coopération, la collaboration... ?
- Comment coordonnez-vous les actions à réaliser ? Selon quelle logique ?

6. Capacité à innover

- Quel est le plus grand changement que vous ayez mis en place de votre entreprise ?
- Quelle est la dernière situation où vous pensez avoir été créatif ?
- Par quels moyens êtes-vous en veille vers l'extérieur ?
- Parlez-moi du projet le plus ambitieux que vous avez mis en œuvre ?

Le savoir-être : les valeurs et le système de relationnel

En termes de valeurs :

- Parlez-moi des valeurs constitutives des sociétés où vous avez travaillé. Quelles sont celles avec lesquelles vous étiez le plus en phase ? puis le moins en phase ?
- Qu'est-ce qui vous plaît le plus/le moins dans votre société actuelle ?
- De quoi êtes-vous le plus fier durant cette période ?

En termes de système relationnel :

- Parmi vos collaborateurs, vos supérieurs, avec qui travaillez-vous le plus facilement ? Pourquoi ?
- Si je parlais de vous à ceux avec qui vous vous entendez le mieux que diraient-ils ? puis le moins bien ?
- Quels comportements avez-vous appréciés ou déplorés chez vos supérieurs ? Pourquoi ?
- Comment gérez-vous votre stress ?

En termes de difficultés rencontrées :

- Chacun d'entre nous a connu des périodes difficiles. Quelles ont été les vôtres ? Quelles solutions avez-vous trouvées ?

En termes d'axes de progrès :

- Si vous aviez un « coach », quels sont les axes de progrès sur lesquels vous souhaiteriez travailler ?
- Quelle a été la critique la plus utile qu'on vous ait jamais faite ?

Les aspirations personnelles & professionnelles

En termes de choix de carrière :

- Quel a été le plus grand virage de votre carrière ?
- Partagez avec moi le processus de décision qui vous a fait changer de poste ou de société.

En termes d'évolution de carrière :

- Quels sont les plans que votre société a en tête pour vous ?
- Quelles sont vos aspirations pour le futur ?

En termes de capacité à faire évoluer son environnement :

- Que changeriez-vous dans votre société si vous aviez les pleins pouvoirs ?

En termes de choix de vie :

- Si vous ne deviez pas travailler pour vivre, que feriez-vous ?

En termes de formations souhaitées :

- De quelles formations pensez-vous avoir besoin ?

En termes de rémunération :

- Que pensez-vous de votre système et de votre niveau de rémunération actuel ?

L'autoévaluation

- Qu'est-ce que vous ont appris vos fonctions d'encadrement ?
- Sur quels points avez-vous progressé depuis vos débuts de manager ?
- Selon vous, sur quels points avez-vous des progrès à faire ?
- Dans quels domaines vient-on souvent vous demander conseil et appui ?
- En ce qui vous concerne, quelles sont les critiques qui reviennent le plus souvent ?

Intérêt du candidat pour le poste

- En quoi ce poste correspond-il à vos aspirations personnelles et professionnelles ?
- Quelles contributions pensez-vous pouvoir apporter dans le poste ?

« Déminage »

- Y a-t-il dans votre parcours professionnel un événement non évoqué qui pourrait compromettre la réussite de votre intégration ?
- Si vous étiez à ma place, compte tenu du poste à pourvoir, quelles réserves auriez-vous sur votre candidature ? Si le candidat répond « aucune réserve » rebondissez en lui demandant s'il en avait une, quelle serait-elle ?